# Rapport de vérification

## Activités d'approvisionnement et passation des marchés

**Janvier 2012**

## Table des matières

1.0 Sommaire ..... 3
1.1 Historique et contexte ..... 3
1.2 Évaluation globale et opinion du vérificateur ..... 3
1.3 Point forts ..... 4
1.4 Observations principales ..... 4
1.5 Principales recommandations ..... 5
1.6 Énoncé d'assurance ..... 6
2.0 Au sujet de la vérification ..... 7
2.1 Contexte ..... 7
2.2 Principaux risques ..... 8
2.3 Objectifs de la vérification ..... 9
2.4 Portée de la vérification ..... 9
2.5 Approche de la vérification ..... 10
3.0 Observations et recommandations ..... 11
3.1 Politique d'approvisionnement ..... 11
3.2 Mécanisme de délégation des pouvoirs d'approvisionnement ..... 12
3.3 Administration des marchés ..... 12
3.4 Documents contractuels ..... 13
3.5 Établissement de rapports sur l'efficience et sur le rendement ..... 15

Annexe A : Critères de la vérification ..... 16
Annexe B : Politiques afférentes aux activités d'approvisionnement et de la passation des marchés ..... 18
Annexe C : Plan d'action de la gestion ..... 19
Annexe D : Opinion du vérificateur et énoncé d'assurance ..... 25

## 1.0 Sommaire

### 1.1 Historique et contexte

La vérification des activités d'approvisionnement et de la passation des marchés a été entreprise conformément au plan de vérification axé sur les risques de 2011-2012 de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation. Auparavant, le marché des services était reconnu comme un secteur à risque élevé, étant donné la complexité des politiques et des règlements pertinents établis par le Conseil du Trésor et les organismes centraux. À FedDev Ontario, une difficulté supplémentaire réside dans le fait que la passation des marchés est concentrée entre les mains d'une seule personne, ce qui accroît le niveau de dépendance à l'égard des connaissances et des pratiques de la personne en question. En outre, la mise en jeu de la réputation est un risque de taille en raison de la visibilité du public suivant la divulgation proactive.

Un bon cadre de contrôle de la gestion aux fins d'activités d'approvisionnement et de la passation des marchés aidera à garantir la conformité avec les politiques et les directives pertinentes. Tous les marchés requièrent une gestion adéquate, afin de s'assurer que les résultats attendus sont bien définis et reçus comme prévu, que les taux sont appropriés et compétitifs, et que, globalement, on a obtenu une optimisation des ressources. Les marchés des services professionnels constituent des défis supplémentaires, parce que les résultats attendus sont souvent intangibles et la juste valeur marchande peut être difficile à déterminer.

L'objectif général de la vérification consistait à évaluer le cadre de contrôle de la gestion et à fournir l'assurance que les activités d'approvisionnement et la passation des marchés sont administrées avec une diligence raisonnable et sont conformes aux politiques et aux procédures connexes.

### 1.2 Évaluation globale et opinion du vérificateur

L'opinion du vérificateur repose sur une comparaison entre, d'une part, les conditions telles qu'elles existaient au moment de la vérification et, d'autre part, les critères de vérification préétablis qui ont fait l'objet d'un consentement auprès de la direction.

D'après nous, le secteur des activités d'approvisionnement et de la passation des marchés fonctionne de façon **satisfaisante;** cependant, des améliorations sont nécessaires afin démontrer le respect des directives sur la passation des marchés (voir l'**annexe D** pour connaître des détails concernant les opinions du vérificateur). Les recommandations identifiées dans notre rapport constituent des occasions pour améliorer les processus et l'environnement de contrôle.

### 1.3 Points forts

Les résultats de la vérification indiquent que les composantes de base du cadre de gestion de la passation existent, soit :

- Une ébauche de la Politique d'approvisionnement a été élaborée afin d'appuyer la passation des marchés et les activités de formation.
- Des efforts ont été déployés afin d'attribuer et de gérer des marchés en fonction du meilleur rapport qualité-prix, de la liberté d'accès, de l'équité et de la transparence.
- Un niveau approprié de la direction a pris en charge la responsabilité de remettre en question la passation des marchés.
- Des contrats de plus de 10 000 $ sont divulgués de façon proactive dans le site Web de FedDev Ontario.
- Les rapports sur le contrôle des marchés ont été mis en œuvre.
- Les paiements associés aux marchés font l'objet d'une surveillance adéquate.

### 1.4 Observations principales

On a fait des progrès dans la manière dont les services d'approvisionnement sont dispensés à l'Agence. La vérification a permis de cerner des occasions pour améliorer la gestion et la surveillance des activités d'approvisionnement et de la passation des marchés. Les observations principales suivant la vérification sont les suivantes :

1) L'ébauche de la Politique d'approvisionnement de FedDev Ontario reflète les grandes lignes des principes du Secrétariat du Conseil du Trésor sur lesquelles repose la passation des marchés. Cependant, la politique en question pourrait prendre davantage en compte certaines exigences en matière de passation des marchés.

2) Les mécanismes de délégation des pouvoirs ont été respectés. Toutefois, l'actuel tableau de délégation des pouvoirs de signature en matière financière ne fait pas de distinction entre le pouvoir d'engagement des dépenses et celui de conclure des marchés.

3) En règle générale, la passation des marchés est gérée et administrée conformément aux directives sur la passation des marchés. Cependant, nous avons cerné des secteurs clés dans l'administration des marchés où des améliorations pourraient être apportées (p. ex., les approbations, les évaluations de l'exécution du contrat, la validation des autorisations de sécurité).

4) Des efforts ont été déployés par la sous-section des Services d'approvisionnement afin d'attribuer et de gérer des marchés en fonction du meilleur rapport qualité-prix, de la liberté d'accès, de l'équité et de la transparence; toutefois, ces efforts ne sont pas toujours appuyés par des documents versés aux dossiers.

5) i) La haute direction des Finances reçoit régulièrement les rapports de l'exécution de l'approvisionnement; cependant, il existe également la possibilité de faire le suivi des mesures de performance (p. ex., les durées et les coûts du cycle de l'approvisionnement, afin de traiter divers types de contrats). Bien que des normes de services ont été élaborées, la pratique de mesurer le service actuel par rapport aux normes n'a pas encore été mise en œuvre.

ii) Il existe une possibilité d'améliorer l'efficacité et la rapidité dans le cycle de passation des marchés. Au cours de la vérification, on a trouvé des preuves selon lesquelles certaines demandes de marché ne respectaient pas les attentes du chargé de projet.

### 1.5 Principales recommandations

1) **Politique d'approvisionnement**
L'ébauche de la politique d'approvisionnement interne de FedDev Ontario doit être mise à jour de manière à refléter toutes les exigences en matière de passation des marchés et doit être officiellement approuvée par la haute direction.

2) **Mécanisme de délégation des pouvoirs d'approvisionnement**
Le tableau de délégation des pouvoirs de signature en matière financière doit être modifié afin de documenter clairement le pouvoir de passation des marchés.

3) **Administration des marchés**
La direction doit prendre les mesures nécessaires afin d'assurer une conformité complète aux politiques et aux procédures sur l'approvisionnement et sur la passation des marchés. Plus particulièrement, à l'égard de ce qui suit.

i) Tous les achats de biens et de services doivent être préautorisés.

ii) Les marchés doivent être signés avant que ceux-ci débutent.

iii) L'exécution du marché doit faire l'objet d'une évaluation chaque fois que celui-ci se termine.

4) **Documents contractuels**
Les normes en matière de documents contractuels requièrent des améliorations parmi lesquelles les suivantes :

i) Utilisation uniforme d'une liste de vérification dans le cadre de tous les dossiers contractuels.

ii) Établissement d'un processus d'examen de la qualité afin de valider la passation des marchés selon les procédures; inclusion dans les dossiers contractuels de tous les documents requis; fourniture d'une piste de vérification suffisante pour l'ensemble des options, des décisions, des approbations et des justifications.

iii) Enregistrement et maintien des décisions prises par le Comité d'examen, dans le dossier contractuel pertinent.

5) **Établissement de rapports sur l'efficience et sur le rendement**

i) Des procédures doivent être mises en œuvre afin de mesurer le rendement de la fonction approvisionnement par rapport aux cibles de rendement. Afin d'aider la haute direction dans la prise de décisions stratégiques, l'établissement de rapports sur la gestion doit comprendre ces mesures du rendement.

ii) L'unité des Services d'approvisionnement doit étudier des façons d'améliorer la durée du cycle de l'approvisionnement, comme l'utilisation du site intranet wiki de FedDev Ontario pour consulter la Foire aux questions (FAQ), la mise en place de séances de formation sur les procédures d'approvisionnement et de passation des marchés et, au besoin, l'obtention de ressources supplémentaires afin d'appuyer les fonctions de la passation des marchés.

## 1.6 Énoncé d'assurance

La vérification a été effectuée conformément à la *Politique sur la vérification interne (2006)* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada (2006)*. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude, à ce que le cadre de contrôle de la gestion existant assure la conformité au Règlement sur les marchés de l'État et aux autres politiques et règlements de TPSGC et du SCT.

D'après notre jugement professionnel en tant que vérificateurs, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies au cours de la vérification des activités d'approvisionnement et de la passation des marchés. Les preuves ont été recueillies afin de fournir à la haute direction une assurance raisonnable de l'exactitude des conclusions tirées de cette vérification.

Ce rapport et cette vérification ont été entrepris aux fins de la gestion de FedDev Ontario. L'utilisation de ce rapport à d'autres fins pourrait ne pas être appropriée.

## 2.0 Au sujet de la vérification

### 2.1 Contexte

**Rôles en matière d'approvisionnement**
FedDev Ontario a conclu un protocole d'entente (PE) avec Industrie Canada (IC) afin de gérer les services d'approvisionnement d'août 2009 à mars 2011. Pendant cette période de transition, les fonctions approvisionnement et passation des marchés ont été exercées par le personnel de FedDev Ontario et d'IC. Les activités d'approvisionnement ont respecté aussi bien les politiques d'IC en matière d'approvisionnement que la *Politique sur les marchés* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) (pour consulter toutes les politiques et directives pertinentes, voir l'**annexe B)**.

En octobre 2010, l'agent d'approvisionnement de FedDev Ontario s'est joint à l'unité des Services d'approvisionnement et, à partir d'avril 2011, il a exercé les fonctions d'agent d'approvisionnement en assumant un nombre accru de responsabilités.

**Activités**
Une quantité notable d'activités d'approvisionnement a été exécutée durant la période de transition par un agent d'approvisionnement et par un assistant. Au cours de l'exercice 2010-2011, FedDev Ontario a attribué 755 contrats de biens et de services totalisant près de 7,4 M$.

L'approvisionnement a représenté environ 24 % des dépenses liées au fonctionnement et à l'entretien au cours de l'exercice 2010-2011 (29 % pour l'exercice 2009-2010). L'approvisionnement était destiné principalement aux services professionnels, aux consultants en technologies de l'information, aux consultants en gestion, aux services de traduction, aux services d'aide temporaires et au mobilier.

**Types de marchés**
Il existe un certain nombre de méthodes que l'Agence peut utiliser pour passer des marchés avec des fournisseurs externes. Voici celles qui sont couramment utilisées par l'Agence :

| | |
|---|---|
| Marchés concurrentiels | Marchés attribués après que des demandes de proposition (DP) ont été envoyées à des fournisseurs éventuels et que les propositions reçues ont fait l'objet d'une évaluation selon des critères précis. |
| Marchés non-concurrentiels | Marchés attribués à un fournisseur unique sans mise en concurrence; de tels contrats sont limités à une valeur de 25 k$ et doivent être appuyés par des motifs. |
| Marchés à commandes | Marchés avec un fournisseur, établis de façon concurrentielle par Contracts and Materials Management (Gestion du matériel et des contrats) (CMM) ou par TPSGC, en vue de fournir des biens ou des services à un prix indiqué dans le marché. Dans certains cas, les offres à commandes sont obligatoires. |
| Arrangements en matière d'approvisionnement | Méthode d'approvisionnement où une autorité contractante, dans le cadre de l'arrangement, peut lancer un appel d'offres à partir d'un bassin de fournisseurs présélectionnés, comme les SP en ligne. |
| Commandes locales | Demandes non-concurrentielles utilisées pour l'achat de biens et de services jusqu'à un maximum de 5 000 $. |

## 2.2 Principaux risques

Les nombreux règlements et procédures des politiques, guides et manuels qui orientent les pratiques d'approvisionnement et la passation des marchés dans la fonction publique augmentent la difficulté qu'éprouve le personnel à appliquer et à retenir les règlements concernant la passation des marchés. Parmi les principaux risques qui touchent la fonction approvisionnement, on compte les suivants :

- Les changements apportés par TPSGC aux mécanismes d'approvisionnement et leur disponibilité auprès de TPSGC.
- L'inobservation des exigences clés de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), des politiques pertinentes de SCT et des modalités du marché.
- Le manque d'une bonne compréhension des processus et de la gouvernance des marchés qui crée des obstacles à l'atteinte des objectifs de programme.

- Les objectifs manqués du marché (p. ex., hausse des coûts, résultats prévus insatisfaisants et exécution inefficiente des marchés en raison de critères d'acceptations imprécis, inobservation du calendrier d'approvisionnement, absence de surveillance des contrats et établissement de rapports sur l'état d'avancement).
- Les activités d'approvisionnement inefficientes résultant de rôles et de responsabilités qui manquent de précision, de contrôles et de processus élaborés localement qui s'avèrent inadéquats et non-uniformes.

### 2.3 Objectifs de la vérification

Notre objectif d'ensemble consistait à évaluer le cadre de contrôle de la gestion et à fournir l'assurance que la passation des marchés et les activités d'approvisionnement sont administrées avec une diligence raisonnable et qu'elles sont conformes aux politiques et aux procédures connexes.

De façon plus précise, les objectifs de la vérification étaient d'effectuer des examens et des évaluations afin de savoir si les pratiques de l'Agence en matière d'approvisionnement et de passation de marchés étaient exercées de manière à réaliser ce qui suit :

- Identifier, évaluer et gérer les principaux risques.
- Se conformer aux politiques gouvernementales afférentes à l'approvisionnement et à la passation des marchés.
- Faire preuve de diligence raisonnable dans la passation des marchés et dans les activités d'approvisionnement.
- Résister à l'examen du public au chapitre de la prudence et de l'intégrité, faciliter l'accès, encourager la concurrence et présenter une dépense équitable des fonds publics.

### 2.4 Portée de la vérification

Aux fins des tests des contrôles, la portée se limite aux transactions d'approvisionnement et de marché, pour la période du 1er avril 2010 au 31 octobre 2011.

La portée comprend également toutes les étapes du processus d'approvisionnement y compris la planification de l'approvisionnement, les appels d'offres et l'attribution des marchés, l'administration des marchés, la clôture des marchés et la publication des exigences en matière de divulgation proactive aux fins d'approvisionnement.

## 2.5 Approche de la vérification

Les secteurs clés suivants ont été examinés :

### Examen de la documentation

- Le cadre de contrôle de la gestion de l'approvisionnement et la fonction passation des marchés.
- L'évaluation de risques tels que l'attribution de marchés à des fournisseurs récurrents, les modifications apportées et les marchés attribués à des fournisseurs uniques.
- Les marchés attribués soit à un fournisseur unique soit par voie concurrentielle, classés comme étant soit des contrats, des bons de commande et/ou des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement, y compris les contrats de services consultatifs et professionnels.
- La délégation des pouvoirs et les seuils.
- Les mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports.
- La formation et l'orientation fournies aux gestionnaires.
- L'évaluation de l'exécution des marchés et les activités d'atténuation connexes.

### Entrevues

Des entrevues ont été menées avec les membres suivants du personnel :

- Agent d'approvisionnement.
- Gestionnaire, GI-TI.
- Gestionnaire, Opérations financières.
- Conseiller en gestion stratégique.

### Examen des dossiers

Au cours de l'exercice 2010-2011, FedDev Ontario a conclu 755 marchés de biens et services totalisant près de 7,4 M$. Un échantillon de 50 marchés d'une valeur de 4,2 M$ (58 %) a été examiné en détail. L'échantillon était basé sur une combinaison de méthodologies d'échantillonnage statistique et discrétionnaire.

Les marchés ont été examinés et évalués même si les circonstances suivantes se sont produites :

- Le processus de passation des marchés a été respecté.
- Les dossiers comprenaient la documentation appropriée.
- Les marchés étaient conformes aux politiques et aux directives du SCT.

## 3.0 Observations et recommandations

Les résultats de la vérification indiquent que les composantes de base du cadre de gestion de la passation des marchés existent et fonctionnent de façon satisfaisante. Les observations sur la vérification ont été effectuées d'après le résultat d'une comparaison entre les critères souhaités (voir l'**annexe A**) et les conditions réelles observées.

Les recommandations identifiées dans notre rapport constituent des occasions pour améliorer l'environnement de contrôle et l'efficacité des processus ainsi que pour démontrer le respect des politiques et des directives.

### 3.1 Politique d'approvisionnement

*Critère :* Les politiques et les lignes directrices sont conformes aux politiques, aux règlements et aux lois applicables du gouvernement se rapportant aux marchés et à l'approvisionnement.

*Observation :* Dans l'ensemble, l'ébauche de la Politique d'approvisionnement de FedDev Ontario reflète les grandes lignes des principes du Secrétariat du Conseil du Trésor sur lesquelles repose la passation des marchés. Cependant, la politique en question pourrait refléter davantage certaines exigences en matière de passation des marchés, telles que les suivantes :

- L'*Avis sur la Politique des marchés 2007-04* qui fait appel à des stratégies d'approvisionnement non-concurrentielles (fournisseur unique) devant être entièrement justifiées et documentées.
- La méthode des Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPTS) n'est pas énumérée en tant qu'outil pour les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement axés sur les tâches.
- Les évaluations de l'exécution du marché doivent être achevées au moment de l'expiration du marché.
- Les exigences d'attestation de sécurité concernant l'entrepreneur qui indiquent les responsabilités en cause et les documents requis en preuve.
- Les responsabilités du Comité d'examen de FedDev Ontario qui se rapportent à l'approvisionnement.
- Les contrats de louage de services conclus avec les organismes publics et les exigences connexes.
- L'identification des risques liés aux processus d'approvisionnement et de passation des marchés et les méthodes utilisées afin de cerner les risques, les évaluer et les gérer.
- Les exigences en matière de divulgation proactive des marchés.
- La liste des documents qu'il faut conserver dans le dossier afin d'appuyer les marchés.

*Incidence :* Une politique interne incomplète accroît les risques associés aux erreurs de procédure et au fait de ne pas respecter les normes de service.

*Recommandation :*

La politique d'approvisionnement interne de FedDev Ontario doit être mise à jour de manière à refléter toutes les exigences en matière d'approvisionnement et de passation des marchés et doit être officiellement approuvée par la haute direction.

### 3.2 Mécanisme de délégation des pouvoirs d'approvisionnement

*Critère :* La délégation des pouvoirs aux fins d'approvisionnement répond aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor.

*Observation :* Dans l'ensemble, la délégation des pouvoirs a été respectée et a été appuyée par des documents comportant le spécimen des signatures. Toutefois, le tableau de délégation des pouvoirs de signature en matière financière en vigueur actuellement ne fait pas de distinction entre le pouvoir d'engagement des dépenses et celui de conclure des marchés (article 41 de la LGFP).

*Incidence :* Exposition au risque associé aux personnes non autorisées qui engagent le gouvernement envers un fournisseur sans en avoir la compétence au sens de la directive sur la *délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses*.

*Recommandation :*

Le tableau de délégation des pouvoirs de signature en matière financière doit être modifié afin de documenter clairement le pouvoir de passation des marchés.

### 3.3 Administration des marchés

*Critère :* Les activités d'approvisionnement et la passation des marchés entreprises par les gestionnaires détenant le pouvoir délégué de passation des marchés à l'Agence respectent les lois, les politiques et les directives applicables.

*Observation :* En règle générale, la passation des marchés est gérée et administrée conformément aux directives sur la passation des marchés. Cependant, nous avons cerné des secteurs clés dans l'administration des marchés où des améliorations pourraient être apportées, soit :

- Il y a eu vingt (20) marchés où l'approbation officielle a été obtenue après que les travaux ont débuté, ce qui contrevient à la *Politique sur les marchés* du SCT.
- Dans trois (3) marchés, l'article 32 de la LGFP a été signé dans le bon de commande après la date de facturation.
- Dans deux (2) marchés, le montant du contrat dans le bon de commande ne correspond pas avec le montant dans la base de données des marchés SIFM.
- En règle générale, les évaluations de l'exécution du contrat n'ont pas été préparées au moment de l'achèvement des contrats comme le prévoit l'article 16.11.8 de la *Politique sur les marchés* du SCT.

- On ne disposait pas des preuves indiquant que les exigences d'attestation de sécurité concernant l'entrepreneur avaient été validées, même s'il est possible que la validation ait été effectuée.

*Incidence :* Risque que la passation des marchés ne soit pas conforme à la réglementation gouvernementale en matière d'approvisionnement et de passation des marchés.

*Recommandation :*

La direction doit prendre les mesures nécessaires afin d'assurer une conformité complète aux politiques et aux procédures sur l'approvisionnement et sur la passation des marchés, telle que le fait de suivre une formation et d'effectuer les examens de la qualité. Particulièrement, tous les approvisionnements en biens et services doivent être préautorisés, les contrats doivent être signés avant le début du marché et le rendement de l'entrepreneur doit faire l'objet d'une évaluation à la fin de chaque contrat.

### 3.4 Documents contractuels

*Critère :* La Politique sur les marchés du SCT exige que les dossiers contractuels soient entièrement appuyés et qu'ils fournissent une piste de vérification pour toutes les options, les décisions, les approbations et les justifications.

*Observation :* Des efforts ont été déployés par l'unité des Services d'approvisionnement afin d'attribuer et de gérer des marchés en fonction du meilleur rapport qualité-prix, de la liberté d'accès, de l'équité et de la transparence; toutefois, ces efforts ne sont pas corroborés de façon constante par des documents versés au dossier.

Bien que l'ensemble des dossiers contractuels ne nécessite pas le même niveau de documentation, les dossiers doivent comprendre suffisamment de renseignements, en fonction du niveau de risque et de l'importance du marché, afin d'appuyer la responsabilisation et la transparence.

Voici certains exemples de lacunes qui ont été identifiées au cours de la période :

- Sept (7) dossiers contractuels ne comportent pas la preuve des présentations de prix concurrentielles ou de la raison pour laquelle on utilise un fournisseur unique.
- Les décisions prises par le Comité d'examen, telles qu'on les a soulignées dans le procès verbal ne se trouvaient pas dans les dossiers contractuels.
- En ce qui concerne les commandes subséquentes à une offre à commandes, les dossiers contractuels ne comportaient pas de copie de la convention d'offre à commandes ou de page électronique imprimée à partir de l'Index des offres à commandes.
- Dans 12 cas, les contrats ne se trouvaient pas dans le dossier auprès de l'agent d'approvisionnement, y compris 8 ententes avec Industrie Canada et TPSGC.

- Il a eu cinq (5) exemples où les copies des factures payées ne se trouvaient pas dans le dossier. Il s'agissait de factures payées par TPSGC et Industrie Canada au nom de FedDev Ontario.
- Les bons de commande intergouvernementaux n'ont pas été conservés dans le dossier.
- On ne disposait pas des preuves pour appuyer le fait que les exigences d'attestation de sécurité concernant l'entrepreneur aient été validées, même s'il est possible que la validation ait été effectuée.
- Les évaluations de l'exécution du contrat n'étaient pas jointes au dossier contractuel.

*Incidence :* Risque associé à l'incapacité de démontrer, d'une part, que l'on a respecté de façon uniforme les directives sur l'approvisionnement et, d'autre part, que l'on a fait preuve d'ouverture, d'équité, que l'on a réalisé des économies et que l'on a procédé de façon efficiente.

*Recommandation :*

Les documents contractuels requièrent des améliorations, dont les suivantes :

i) Utilisation uniforme d'une liste de vérification dans le cadre de tous les dossiers contractuels.

ii) Les décisions prises par le Comité d'examen doivent être enregistrées et conservées dans le dossier contractuel pertinent.

iii) Un processus d'examen de la qualité doit être établi afin de valider le fait que la passation des marchés a été effectuée conformément aux politiques, que les dossiers contractuels comprennent tous les documents requis et que l'on a fourni suffisamment de pistes de vérification pour l'ensemble des options, des décisions, des approbations et des justifications.

### 3.5 Établissement de rapports sur l'efficience et sur le rendement

*Critère :* Des renseignements qualitatifs et quantitatifs relatifs au rendement sont recueillis et consignés afin de démontrer l'efficience, l'efficacité et le caractère économique des activités d'approvisionnement et de la passation des marchés. Les renseignements consignés sont suffisants, appropriés et uniformes.

Observation n° 1 : La haute direction des Finances reçoit régulièrement les rapports de l'exécution de l'approvisionnement; cependant, il existe également la possibilité de faire le suivi des mesures de performance (p. ex., les durées et les coûts du cycle de l'approvisionnement, afin de traiter divers types de contrats). Bien que des normes de services ont été élaborées, la pratique de mesurer le service actuel par rapport aux normes n'a pas encore été mise en œuvre.

Observation n° 2 : Il existe une possibilité d'améliorer l'efficacité et la rapidité dans le cycle de passation des marchés. Au cours de la vérification, on a trouvé des preuves

selon lesquelles le traitement de certaines demandes de marché prenait plus de temps que prévu.

Parmi les thèmes communs que l'on a identifiés, on compte les suivants :

- Les secteurs opérationnels ne fournissent pas la (durée du délai d'exécution relatif à la recherche d'un entrepreneur, avant de se conformer aux exigences).
- Les secteurs opérationnels ne fournissent pas un énoncé clair sur les travaux, décrivant les exigences relatives au marché.
- Les secteurs opérationnels éprouvent un manque de connaissances concernant les services d'approvisionnement disponibles afin de rechercher un entrepreneur (p. ex. offre à commandes, AA-SPSV, services d'aide temporaire, SP en ligne).

*Incidence :* L'existence de renseignements complets, exacts et fournis en temps opportun permet d'effectuer la surveillance des tendances, la détermination des risques et des exceptions ainsi que la prise de décisions éclairées.

*Recommandation :*

i) Des procédures doivent être mises en œuvre afin de mesurer le rendement de la fonction approvisionnement par rapport aux cibles de rendement. L'établissement de rapports sur la gestion doit comprendre ces mesures du rendement, afin d'aider la haute direction dans la prise de décisions stratégiques.

ii) L'unité des Services d'approvisionnement doit étudier des façons d'améliorer la durée du cycle de l'approvisionnement, parmi lesquelles on compte les suivantes :

- Le site intranet wiki de FedDev Ontario pourrait être développé de manière à promouvoir la Foire aux questions (FAQ) et les préoccupations courantes qui touchent l'approvisionnement en temps opportun des biens et des services.
- Un programme de formation convenable doit être élaboré de manière à ce que l'on aborde la complexité des processus et des procédures d'approvisionnement.
- La direction doit prendre en considération le fait d'obtenir des ressources supplémentaires afin d'accroître le potentiel de l'unité des Services d'approvisionnement.

**Annexe A : Critères de la vérification**

| Objectifs et critères de la vérification |
|---|
| Objectif 1 : Fournir une assurance quant à l'état du contrôle et de la maturité du cadre de contrôle de la gestion de l'approvisionnement. |
| 1. Les politiques et les lignes directrices sont conformes aux politiques, aux règlements et aux lois applicables du gouvernement, se rapportant aux marchés et à l'approvisionnement. |
| 2. La structure organisationnelle et les rôles et responsabilités sont définis, compris et documentés de façon claire. Les tâches sont adéquatement réparties dans la fonction approvisionnement (sélection des fournisseurs, de traitement, d'approbation et de paiement). |
| 3. La communication et la formation liées à l'achèvement de la passation des marchés sont suffisantes, accessibles et sont fournies au besoin, en temps opportun. |
| 4. Les pratiques et les mesures de contrôle en matière de surveillance sont adéquates et permettent de veiller à la conformité avec les politiques et les directives de passation de marchés. |
| 5. Des renseignements qualitatifs et quantitatifs relatifs au rendement sont recueillis et consignés afin de démontrer l'efficience, l'efficacité et le caractère économiques des activités d'approvisionnement et de la passation des marchés. Les renseignements consignés sont suffisants, appropriés et uniformes. |
| 6. La délégation des pouvoirs aux fins d'approvisionnement et de passation de marchés répond aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor. |
| Objectif 2 : Les principaux risques doivent être cernés, évalués et gérés. |
| 1. Des mécanismes sont en place afin de cerner les risques associés aux marchés, de les évaluer et de les gérer ainsi que pour mettre en évidence les marchés comportant des risques élevés. |
| Objectif 3 : Les activités d'approvisionnement et la passation des marchés respectent les lois, les politiques et les directives applicables. |
| 1. Planification – Les marchés comportent un énoncé des travaux, des méthodes appropriées de passation de marchés sont sélectionnées et des documents justificatifs existent. |
| 2. Approbations – Des approbations appropriées sont en place pour chaque marché, et les fonds sont engagés (article 32 de la LGFP). |
| 3. Contenu – La Politique sur les marchés du SCT exige que tous les dossiers contractuels soient entièrement appuyés et qu'ils fournissent une piste de vérification pour toutes les options, les décisions, les approbations et les justifications. |
| 4. Facturation – Les factures présentées par les entrepreneurs répondent aux modalités du marché et fournissent suffisamment de renseignements aux fins de l'attestation conformément à l'article 34 de la LGFP. |

| |
|---|
| 5. Approbation de paiements – La vérification des factures prévue à l'article 33 de la LGFP est conforme aux politiques et directives du SCT et de FedDev Ontario. |
| 6. Les évaluations de l'exécution du contrat sont achevées conformément à la politique. |
| 7. La divulgation proactive des marchés applicables (marchés > 10 k$) est effectuée conformément aux Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés. |

## Annexe B : Politiques afférentes aux activités d'approvisionnement et à la passation des marchés

| Lois, règlements et politiques |
|---|
| Politique sur les marchés du SCT |
| Directives du SCT concernant les limites (appendice C de la Politique sur les marchés) |
| Avis sur la politique des marchés 2007-04 |
| Ébauche de la Politique sur les marchés de FedDev Ontario |
| *Loi sur la gestion des finances publiques* |
| Règlement sur les marchés de l'État (DORS/87-402) |
| Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses, du SCT (1er octobre 2009) |
| Politique sur la sécurité du gouvernement, du SCT, sections 6.1.5 et 6.1.6 |
| Code de conduite pour l'approvisionnement, du SCT (19 septembre 2007) |
| Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés de l'État – du SCT |
| Directive sur la vérification des comptes – du SCT |
| Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés – du SCT |
| Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements – du SCT |

## Annexe C : Plan d'action de la gestion

| Recommandation | Mesure prévue ou motifs de l'absence de mesure | Représentant officiel | Date d'achèvement cible |
|---|---|---|---|
| 3.1 **Politique d'approvisionnement** L'ébauche de la politique d'approvisionnement interne de FedDev Ontario doit être mise à jour de manière à refléter toutes les exigences en matière de passation des marchés et être officiellement approuvée par la haute direction. | L'unité des Services d'approvisionnement rencontrera le personnel de l'APECA et de la DEO afin d'examiner l'ébauche de la politique existante (élaborée par l'agent d'approvisionnement en 2011) et intégrera les mises à jour et les modifications en fonction des recommandations et des pratiques exemplaires existantes dans d'autres ODR.<br><br>L'ébauche de la politique sera envoyée à la haute direction aux fins d'examen, de commentaires et de rétroaction. La version définitive et approuvée de la politique sera publiée dans l'intranet et le wiki de FedDev Ontario. | Conseiller en gestion stratégique | Étape 1 : Ébauche de la politique 31 mai 2012<br><br>Étape 2 : Approbation de l'ASAF 15 juin 2012<br><br>Étape 3 : Approbation du CE et du Comité des opérations 30 juin 2012 |
| 3.2 **Mécanisme de délégation des pouvoirs d'approvisionnement** Le tableau de délégation des pouvoirs de signature en matière financière doit être modifié afin de documenter clairement le pouvoir de passation des marchés. | L'unité des Services d'approvisionnement collabore avec la Planification financière afin de mettre à jour le tableau de délégation des pouvoirs de signature en matière financière, en vue d'intégrer une section pour les types de transactions autorisées et leurs limites respectives par poste, dans le cadre de l'examen annuel de la délégation des pouvoirs financiers.<br><br>Des exemples de matrice de délégation provenant d'autres ODR et organismes fédéraux de taille semblable seront utilisés comme modèle. | Conseiller en gestion stratégique | Le mécanisme de délégation requiert la signature du ministre de l'Industrie. Prévu pour le 30 juin 2012. |

| Recommandation | Mesure prévue ou motifs de l'absence de mesure | Représentant officiel | Date d'achèvement cible |
|---|---|---|---|
| | Changements reflétés qu'il faut mettre en place pour l'exercice 2012-2013. | | |
| 3.3 **Administration des marchés**<br>La direction doit prendre les mesures nécessaires afin d'assurer une conformité complète aux politiques et aux procédures sur l'approvisionnement et sur la passation des marchés, comme suivre une formation et effectuer les examens de la qualité. Plus particulièrement :<br><br>i) Tous les achats de biens et de services doivent être préautorisés.<br><br>ii) Les marchés doivent être signés avant de débuter.<br><br>iii) L'exécution du marché doit faire l'objet d'une | L'unité des Services d'approvisionnement tirera profit des renseignements et des pratiques exemplaires dans le cadre des réunions avec l'APECA et la DEO, qui auront lieu avant la fin de l'exercice. Ces renseignements seront utilisés afin d'améliorer davantage la documentation des processus et de constituer un apport clé dans l'élaboration des contrôles internes.<br><br>L'unité des Services d'approvisionnement élaborera et dispensera des formations sur l'approvisionnement destinées aux gestionnaires de FedDev Ontario. La formation donnera une vue d'ensemble du processus d'approvisionnement, permettra de cerner les personnes-ressources principales, fournira, d'une part, les normes de service ainsi que les détails relatifs aux diverses méthodes et mécanismes d'approvisionnement et, d'autre part, les outils et les modèles de planification qui sont nécessaires avant de demander que des soumissions soient présentées. Les renseignements sur l'approvisionnement disponible dans l'intranet et dans le wiki de FedDev Ontario seront améliorés en vue de fournir une trousse d'outils plus solide, aux gestionnaires.<br><br>Un processus d'AQ sera élaboré et suffisamment de contrôles seront mis en place afin d'assurer la pleine conformité et l'exhaustivité de tous les dossiers contractuels. Dans le cadre de ces contrôles, on apportera des améliorations aux listes de vérification existantes. | Conseiller en gestion stratégique | Étape 1 :<br>Documentation des processus<br>30 juin 2012<br><br>Étape 2 :<br>Formation<br>30 septembre 2012<br><br>* Dépend de l'approbation du mécanisme de délégation révisé. |

| Recommandation | Mesure prévue ou motifs de l'absence de mesure | Représentant officiel | Date d'achèvement cible |
|---|---|---|---|
| évaluation chaque fois que le marché se termine. | | | |
| 3.4 **Documents contractuels**<br>Les normes en matière de documents contractuels requièrent des améliorations, dont les suivantes :<br><br>i) Utilisation uniforme d'une liste de vérification dans le cadre de tous les dossiers contractuels.<br><br>ii) Les décisions prises par le Comité d'examen doivent être enregistrées et conservées dans le dossier contractuel pertinent. | L'unité des Services d'approvisionnement tirera profit des renseignements et des pratiques exemplaires acquises dans le cadre des réunions avec l'APECA et la DEO, qui auront lieu avant la fin de l'exercice, en vue d'élaborer la documentation des processus et les contrôles internes.<br><br>L'unité des Services d'approvisionnement a élaboré et mis en œuvre des listes de vérification normalisées utilisées avec chaque DDP afin de faire le suivi de chaque étape du processus d'approvisionnement. La liste de vérification existante sera utilisée comme modèle pour la création d'une liste de vérification d'approvisionnement électronique qui peut être gérée par l'agent d'approvisionnement dans un environnement partagé (endroit du réseau à déterminer) et qui fournira aux autorités responsables du projet la capacité de surveiller à distance l'avancement de leurs marchés.<br><br>Les documents du projet concernant le compte rendu des décisions du Comité d'examen seront accessibles sur des pages sécurisées du wiki de FedDev Ontario. Une copie du document pertinent concernant le compte rendu des | Conseiller en gestion stratégique | 30 juin 2012 |

| Recommandation | Mesure prévue ou motifs de l'absence de mesure | Représentant officiel | Date d'achèvement cible |
|---|---|---|---|
| iii) Établissement d'un processus d'examen de la qualité afin de valider la passation des marchés selon les procédures et inclusion dans les dossiers contractuels de tous les documents requis et d'une piste de vérification suffisante pour l'ensemble des options, des décisions, des approbations et des justifications. | décisions est imprimée et conservée dans le dossier du projet. Dans le cadre des prochaines étapes, l'utilisation des dossiers en papier cessera, car nous nous approchons du moment où on effectuera l'écologisation de l'initiative d'approvisionnement (cela dépend de l'acceptation d'une norme sur la signature numérique).<br><br>Un processus d'assurance de la qualité sera planifié et sera basé sur les réunions qui se sont tenues avec l'APECA et la DEO en février 2012. L'unité des Services d'approvisionnement visera le T1 de 2012 comme cible pour l'élaboration d'une ébauche du processus d'AQ, avec l'objectif de mettre en œuvre, de mettre à l'essai et de peaufiner le processus à partir du T2 de 2012. Ce processus d'AQ comprendra également une évaluation de la formation sur l'approvisionnement qui sera offerte aux gestionnaires de FedDev Ontario.<br><br>La prochaine mise en œuvre de GCDocs jouera un rôle en ce qui a trait à la gestion des documents et des renseignements et deviendra un répertoire pour chaque marché et comprendra des éléments tels que l'énoncé de travaux (EDT), la demande de proposition (DDP), l'évaluation et les contrats finaux signés. | | |
| 3.5 **Établissement de rapports sur l'efficience et sur le rendement**<br>i) Des procédures doivent être mises en œuvre afin de mesurer le rendement de la fonction | L'unité des Services d'approvisionnement tirera profit des renseignements et des pratiques exemplaires acquises dans le cadre des réunions avec l'APECA et la DEO, qui auront lieu avant la fin de l'exercice, en vue d'élaborer des mesures du rendement et des outils de surveillance pour s'assurer que la qualité et les normes de services sont maintenues. | Conseiller en gestion stratégique | i) 30 juin 2012 |

| Recommandation | Mesure prévue ou motifs de l'absence de mesure | Représentant officiel | Date d'achèvement cible |
|---|---|---|---|
| approvisionnement par rapport aux cibles de rendement. Afin d'aider la haute direction dans la prise de décisions stratégiques, l'établissement de rapports sur la gestion doit comprendre ces mesures du rendement.<br><br>ii) L'unité des Services d'approvisionnement doivent étudier des façons d'améliorer la durée du cycle de l'approvisionnement, parmi lesquelles on compte les suivantes :<br><br>• Le site intranet wiki de FedDev Ontario pourrait être développé de manière à promouvoir la foire aux questions (FAQ) et les préoccupations courantes qui touchent l'approvisionnement en temps opportun des biens et des services. | Les normes de service existantes adaptées à partir de celles d'Industrie Canada seront rajustées afin de refléter la réalité de l'environnement d'approvisionnement actuel auprès de FedDev Ontario et serviront comme modèle afin de mesurer les cibles de rendement.<br><br>Le rapport hebdomadaire courant de l'unité des Services d'approvisionnement sera amélioré afin de comprendre des détails supplémentaires pour chaque marché (y compris la date de réception, la date de début et la date d'achèvement), en vue de fournir une mesure du cycle d'approvisionnement interne. Cela offrira à l'unité des Services d'approvisionnement une meilleure appréciation du temps nécessaire à l'achèvement de diverses demandes d'approvisionnement normalisées. Ensuite, la moyenne des délais du cycle d'approvisionnement sera fournie aux gestionnaires, ce qui leur permettra de créer des calendriers réalistes adaptés à leurs demandes de services d'approvisionnement. FedDev Ontario tirera profit des documents existants provenant de l'APECA et de la DEO où l'on présente les exigences et les délais d'exécution de base concernant les diverses méthodes d'approvisionnement.<br><br>La page wiki actuelle sur les services d'approvisionnement sera améliorée afin qu'elle comprenne l'accès à des formulaires, à des politiques, à du matériel de formation, à une foire aux questions et à des rapports d'étape concernant les demandes d'approvisionnement individuelles, qui sont à jour. On y inclura également des liens menant aux politiques, aux procédures et aux conventions d'offre à commandes de la TPSGC. | | ii) 31 septembre 2012 |

| Recommandation | Mesure prévue ou motifs de l'absence de mesure | Représentant officiel | Date d'achèvement cible |
|---|---|---|---|
| • Un programme de formation convenable doit également être élaboré de manière à ce que l'on aborde la complexité des processus et des procédures d'approvisionnement.<br><br>• La direction doit prendre en considération le fait d'obtenir des ressources supplémentaires afin d'accroître le potentiel de l'unité des Services d'approvisionnement. | ii) Présentement, la direction examine les options permettant d'aborder aussi bien les enjeux à court terme qu'à long terme, dans ce rapport. À court terme, parmi ces options on compte, d'une part, la prise en considération d'une collaboration avec la collectivité des ODR afin d'aborder les enjeux entourant la charge de travail et la capacité et, d'autre part, l'obtention de services externes pour favoriser la documentation des processus et l'élaboration des politiques.<br>À moyen terme, l'unité des Services d'approvisionnement élaborera des formations destinées aux gestionnaires de FedDev Ontario, reposant sur les politiques internes et sur un mécanisme de délégation à jour.<br><br>À long terme, la direction abordera l'enjeu concernant la charge de travail et la capacité, au moyen du perfectionnement professionnel et d'une formation spécialisée dans la gestion de l'approvisionnement et du matériel, destinés aux ressources administratives existantes.<br><br>En outre, nous prévoyons utiliser des méthodes d'approvisionnement novatrices, telles que les contrats comportant une autorisation des tâches, qui se sont avérées utiles dans la réduction de la durée du cycle et de l'utilisation des ressources d'approvisionnement. | | |

## Annexe D : Opinion du vérificateur et déclaration d'assurance

L'opinion du vérificateur repose sur des déductions logiques et précises concernant les objectifs de la vérification basés sur des observations en rapport avec des critères et des accomplissements dignes de mention dans le rapport. Afin d'assurer l'uniformité dans la formulation d'une opinion destinée à l'ensemble des différents secteurs de la Vérification et sur diverses périodes, il est nécessaire d'employer une terminologie normalisée. De plus, une telle normalisation permettra au lecteur de mieux comprendre les opinions exprimées.

Voici les options concernant la formulation d'une opinion du vérificateur :

Option 1 : **Bien contrôlé** – Dénote des contrôles rigoureux dans tous les secteurs clés (au moins un des deux premiers critères doit être respecté et le troisième critère doit être respecté) :

- Bien géré, aucune lacune importante n'a été relevée.
- Bien géré, mais il est nécessaire d'apporter des améliorations mineures.
- Efficace et durable.

Option 2 : **Satisfaisant** – Dénote que les contrôles de base sont efficaces dans les secteurs essentiels (au moins un des deux critères suivants doit être respecté) :

- Il existe des secteurs faisant l'objet de possibilités d'amélioration du contrôle, mais l'exposition au risque est limitée.
- Plusieurs secteurs à risque doivent être abordés, mais l'exposition au risque n'est pas grande.
- En règle générale, les systèmes répondent aux besoins opérationnels.

Option 3 : **Négligeable** – Il y a un manque de contrôles dans certains secteurs clés (des améliorations sont nécessaires dans au moins un des secteurs suivants) :

- Des lacunes en matière de contrôle représentent une importante exposition au risque.
- Occasion importante d'apporter des améliorations.
- Les systèmes ont besoin d'une élaboration et d'un contrôle continus.

Option 4 : **D'importantes améliorations sont nécessaires** – Situations caractérisées par *l'omniprésence* d'importantes lacunes dans l'ensemble de la structure de contrôle interne, ce qui ne permet pas de fournir aux gestionnaires l'assurance raisonnable que les objectifs de la direction que voici sont atteints :

- Les rapports financiers sont fiables.
- Le ministère, organisme ou service observe en tout point les politiques, les lois et les règlements pertinents.
- Les biens matériels sont adéquatement protégés.
- Les activités ministérielles sont suffisamment efficientes.

- Les principaux objectifs de programme sont atteints.
- Les systèmes sont documentés et contrôlés de façon adéquate.

**Énoncé d'assurance**

L'opinion est appuyée par une indication claire destinée aux utilisateurs du niveau d'assurance fourni. Les utilisateurs doivent être informés sur le jugement du vérificateur concernant la confiance qui peut être accordée à l'opinion présentée ci-dessus. L'énoncé d'assurance, tel qu'il a été noté dans le sommaire exécutif, renseigne le lecteur sur le fait que le vérificateur a entrepris l'engagement conformément à la Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Cette section explique également que le vérificateur a examiné suffisamment de preuves pertinentes et a obtenu suffisamment de renseignements et d'explications afin de fournir un niveau raisonnable d'assurance à l'égard de l'opinion ou des conclusions déclarées. Veuillez prendre note que les missions de certifications sont conçues afin de fournir un niveau raisonnable d'assurance ou entraîner le fait de fournir un tel niveau d'assurance. Dans un tel cas, l'énoncé d'assurance du vérificateur doit, d'une part, identifier les circonstances (p. ex., procédures limitées, preuves non concluantes, etc.) qui se rapportent au niveau d'assurance en question et indiquer la mise en garde du vérificateur en ce qui concerne l'utilisation de ces opinions ou conclusions.